



**CIRIEC**  
*españa*

**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social  
y Cooperativa, nº 71, Agosto 2011, pp. 203-226**

# **Modelos de integración y desarrollo estratégico de las cooperativas sociosanitarias andaluzas**

**Alfonso Carlos Morales Gutiérrez**

ETEA - Universidad de Córdoba

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición electrónica: 1989-6816.

© 2011 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

# Modelos de integración y desarrollo estratégico de las cooperativas sociosanitarias andaluzas

**Alfonso Carlos Morales Gutiérrez**

Grupo de Investigación "Estudios Cooperativos-ETEA" (SEJ-148). Universidad de Córdoba

## RESUMEN

*En el presente trabajo se parte de algunos datos para justificar la importancia del cooperativismo sociosanitario en Andalucía. Seguidamente se realiza un análisis comparativo de lo que sucedió en Andalucía en otra realidad sectorial que fue catalogada como una oportunidad para el desarrollo del cooperativismo de trabajo asociado -y que finalmente no culminó como tal. A pesar de sus diferencias sectoriales, esta perspectiva retrospectiva y sectorial puede ayudar a comprender el sistema que configura los elementos estratégicos claves desde los que puede entenderse cómo ciertos actores cooperativos para hacerse un hueco en un sector emergente y convulso como es el sociosanitario. Por último se analizan las estrategias de aquellos agentes cooperativos del sector sociosanitario actual que no sólo se han mantenido sino que han aumentado su presencia en el sector realizando una serie de consideraciones y reflexiones a la luz de los datos expuestos.*

**PALABRAS CLAVE:** Sistema de Atención a la Dependencia, Promoción de la Autonomía Personal, Sector de la Dependencia, Servicios sociales, Tercera Edad, Servicios de Ayuda a Domicilio, cooperativas sociosanitarias, cooperativas de iniciativa social, tercer sector.

**CLAVES ECONLIT:** J540, L330, P130, I150, I180.

**Cómo citar este artículo:** MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (2011): "Modelos de integración y desarrollo estratégico de las cooperativas sociosanitarias andaluzas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 71, agosto, pp. 203-226.

## **Modèles d'intégration et développement stratégique des coopératives socio-sanitaires andalouses**

**RESUME :** Dans le présent travail, plusieurs données servent de base pour justifier l'importance du coopérativisme socio-sanitaire en Andalousie. Ensuite, nous réalisons une analyse comparative de ce qu'il s'est passé en Andalousie dans la réalité d'un autre secteur qui fut considérée comme une opportunité pour le développement du coopérativisme de travail associé mais qui ne s'est finalement pas imposée comme telle. Malgré ses différences sectorielles, cette perspective rétrospective et sectorielle peut aider à comprendre le système qui règle les éléments stratégiques clés du point de vue de ceux qui peuvent être considérés comme des acteurs coopératifs pour se faire une place dans un secteur émergent et agité comme peut l'être le secteur socio-sanitaire. Enfin, nous analysons les stratégies de ces agents coopératifs du secteur socio-sanitaire actuel qui ont non seulement maintenu mais aussi augmenté leur présence sur le secteur, en réalisant une série de considérations et de réflexions à la lumière des données exposées.

**MOTS CLÉ :** Système d'Attention à la Dépendance, Promotion de l'Autonomie Personnelle, Secteur de la Dépendance, Services Sociaux, Troisième Âge, Services d'aide à domicile, coopérativisme socio-sanitaire, coopératives d'initiative sociale, Tiers Secteur.

## **Integration and strategic development models in Andalusian health and social care cooperatives**

**ABSTRACT:** This paper presents some data-based evidence of the importance of health and social care cooperativism in Andalusia. It then compares this situation with occurrences in a different sector in Andalusia that were hailed as an opportunity for worker cooperative growth but in the end came to nothing of the sort. Despite the differences in the sectors involved, this retrospective sector-centred perspective may be helpful for understanding the system that shapes key strategic elements which explain how certain cooperative players can make a space for themselves in a tumultuous emerging sector such as health and social care. Lastly, the paper analyzes the strategies of cooperatives working in today's health and social care sector that have not just maintained but actually increased their presence in this area and, in the light of the data examined, ends with a number of remarks and reflections.

**KEY WORDS:** Dependency Care System, Promotion of Personal Autonomy, Dependency, Social Services, Third Age, Home Care Services, social care cooperativism, social initiative cooperatives, Third sector.

## **1.- El sector de la dependencia y su potencialidad**

La aprobación y entrada en vigor de la Ley de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en Situación de Dependencia ha supuesto todo un reto para la consolidación del Estado del Bienestar en España. La Ley constituye una condición necesaria pero hay que generar e implantar un Sistema de Atención a la Dependencia que convierta realmente la atención en un derecho, y la prestación de un servicio eficiente<sup>1</sup>, lo que supone, entre otros aspectos, la transformación paulatina de una perspectiva pública de adaptar las necesidades sociales al presupuesto disponible a invertir los términos: adaptar el presupuesto a las necesidades<sup>2</sup>.

Una característica en la implantación de este sistema de atención a la dependencia en Andalucía es la colaboración con los ayuntamientos. Éstos desempeñan un papel fundamental dentro del proceso del reconocimiento y en la prestación de servicios. De acuerdo con esta labor, la Junta de Andalucía financia la contratación de profesionales para los servicios sociales comunitarios, mediante convenios con los ayuntamientos y diputaciones. En el caso de la prestación de servicios, se financia el de Ayuda a Domicilio de la atención a la dependencia, y se hace también mediante convenios, adelantando semestralmente el coste total que supone a los ayuntamientos<sup>3</sup>.

Actualmente, este servicio atiende a cerca de 40.000 personas en Andalucía, el 53% de toda España, dando trabajo a más de 13.000 profesionales. Por tanto, en principio la aplicación de la Ley debería tener un efecto no sólo de atención a una demanda social insatisfecha y creciente –perspectiva de gasto– sino un efecto generador de riqueza –empleo estable relacionado con los servicios de proximidad– que puede contribuir a la cohesión social ya que es un cauce para encontrar trabajo en colectivos con difícil acceso– y territorial –puesto que se trata de empleos vinculados al territorio– lo que propicia una asignación presupuestaria desde una perspectiva inversora: no sólo se prestan servicios sino que se crea empleo.

*1.- En el caso andaluz, a mitad del 2010, existían más de 162.000 personas beneficiarias en virtud de la Ley de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en Situación de Dependencia y se han concedido por parte de la Administración autonómica andaluza más de 212.000 prestaciones. Los porcentajes andaluces en solicitudes, valoraciones, personas beneficiarias o prestaciones se sitúan entre el 27% y el 30% con respecto al total del estado.*

*2.- La asignación presupuestaria se realizaba en función de la población potencialmente dependiente y no del trabajo real que estaban realizando las Comunidades Autónomas. Se produjo un cambio de tal forma que las Comunidades Autónomas tienen que recibir fondos en función de la inversión que hacen y las personas que atienden, y no por el número de habitantes. Aunque ambos criterios podrían considerarse beneficiosos para Andalucía –dado su volumen de población– el criterio de población realmente atendida que implica el nuevo modelo de asignación supondrá un aumento al 77% en 2011, al 87% en 2012 y al 97% en 2013.*

*3.- Andalucía es la única Comunidad Autónoma que adelanta semestralmente a los ayuntamientos la financiación del Servicio de Ayuda a Domicilio para la atención de la dependencia. Entre 2008 y 2009, la Junta adelantó cerca de 300 millones de euros a las entidades locales andaluzas.*

La Ley de la Dependencia también abrió un cauce de expectativas sobre nuevas oportunidades de actividad económica para las cooperativas. Sin embargo, después de un efímero auge auspiciado sobre todo desde las entidades municipales –como analizaremos en otros apartados– la presencia del cooperativismo ha ido disminuyendo a excepción de una serie de casos que constituirán el objeto del presente trabajo. Para ello primeramente expondremos algunos datos para justificar la importancia del cooperativismo sociosanitario en Andalucía. En segundo lugar realizaremos un análisis comparativo de lo que sucedió en Andalucía en otra realidad sectorial que fue catalogada como una oportunidad para el desarrollo del cooperativismo de trabajo asociado -y que finalmente no culminó como tal. A pesar de sus diferencias sectoriales, esta perspectiva retrospectiva y sectorial nos ayudará a comprender el sistema que configura los elementos estratégicos claves desde los que puede entenderse cómo ciertos actores cooperativos para hacerse un hueco en un sector emergente y conculso como es el sociosanitario. En tercer lugar expondremos las estrategias de aquellos agentes cooperativos supervivientes que no sólo se han mantenido sino que han aumentado su presencia en el sector. Finalmente realizaremos una serie de consideraciones y reflexiones a la luz de los datos expuestos.

## **2.- La relevancia del cooperativismo sociosanitario en Andalucía**

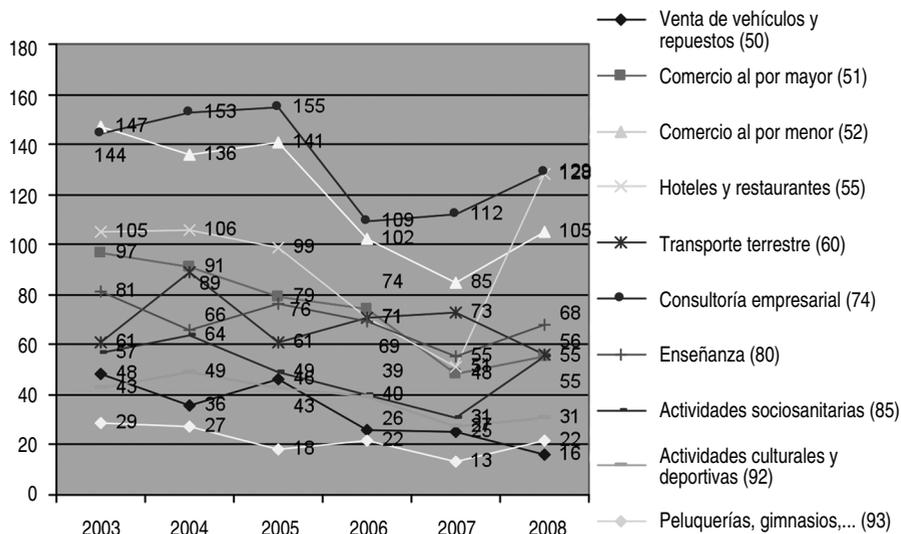
### **2.1. Una perspectiva general de la evolución de las cooperativas**

Una primera aproximación cuantitativa a las cooperativas que desarrollan su actividad en este sector nos lo aporta el estudio de cooperativas de iniciativa social (CTIS) elaborado por Avanzza (2011). En este segmento encontramos a las cooperativas que desarrollan su labor en sector de la dependencia puesto que la mayoría de las personas usuarias/destinatarias de las actividades de las CTIS son las personas mayores, en casi un 75%, seguidas por las personas enfermas (42%).

Contemplando su evolución desde el año 2000 puede observarse un crecimiento considerable hasta el 2003<sup>4</sup> en el que comienza apreciarse cierto nivel de estancamiento: en torno al medio millar de entidades. De hecho si analizamos la evolución de las altas en los sectores más relevantes del sector servicios desde el 2003 al 2008 (Figura 1) detectamos una tónica general de decrecimiento en la creación con un repunte precisamente el año en el que la crisis hace impacto.

4.- Este tipo de cooperativas pasaron de 480 entidades con 8.339 empleados en 1999 a 622 entidades con 10.782 empleados en 2003 (dentro del subsector de "actividades sanitarias y veterinarias y servicios sociales").

**Figura 1. Evolución de las altas en CTA en actividades sociosanitarias en comparación con otros subsectores del sector servicios**



FUENTE: Elaboración propia.

De las 508 entidades (CTIS) existente a 30/9/10 el 37,8% de este tipo de cooperativas se encuentra en Andalucía (197) lo que refleja la trascendencia del estudio de este sector a nivel andaluz.

## 2.2. La evolución del empleo cooperativizado

El sector sociosanitario en el mundo cooperativo da empleo a 4.362 personas (Avanza, 2011). Actualmente ofrece un total de 1.500 plazas residenciales, 500 plazas en unidad de estancia diurna y ha realizado 8.000 prestaciones de asistencia domiciliaria. Según la misma fuente más de un 3% del empleo neto a nivel nacional, se ha generado en las cooperativas de iniciativa social lo que puede valorarse como un escaso nivel de empleo creado (sin considerar el empleo cooperativizado destruido). Esta escasa incidencia ha de comprenderse desde la influencia de ciertos factores:

1º) *El aumento de los cuidadores no profesionales, los familiares.* La Ley de la Dependencia abrió un cauce de expectativas sobre nuevas oportunidades de actividad económica, en relación con las actividades vinculadas a su puesta en marcha y desarrollo, que permitían vislumbrar un aumento del

empleo. En general según datos de la EPA, desde el inicio de 2008 y hasta final de 2009, la población ocupada en el sector de los servicios sociales en Andalucía creció un 40%. En este mismo periodo en España también se ha crecido un 23%. No obstante si consideramos el número de afiliados dados de alta en el sector de los servicios sociales el incremento desde enero de 2007 hasta diciembre de 2009 ha sido de 184.815 personas lo que significa que el empleo neto creado sólo ha sido de 83.625 puestos que hay que deducir los 101.190 cuidadores no profesionales que desde enero de 2008 a 31 de diciembre de 2009 han causado alta en el Sistema de la Seguridad Social. Por tanto la introducción hasta la fecha del “cuidador no profesional” constituye una apuesta por un menor coste económico<sup>5</sup> pero también con un elevado riesgo de pérdida de calidad en los servicios, lo que significa –sin medidas complementarias– un posible deterioro del nivel de asistencia en el sector.

2º) *Un sector emergente que se presenta como una oportunidad de negocio para otros operadores.* Es claro que las empresas no cooperativas –sobre todo grandes grupos empresariales- están ganando cotas del mercado público de atención a las personas; en algunos casos, a costa de la calidad en el servicio e incrementando el precio, previsto inicialmente en el contrato. Y, son precisamente estas empresas privadas mercantiles, las que a juicio de las CTIS (Avanzza, 2011) incrementarán su presencia en el mercado: más de un 85% considera que serán este tipo de agentes las que puedan expandirse, seguidas por las personas que trabajan en la economía sumergida.

3º) *Unos “operadores mercantiles” con “apariencia formal” de entidades del Tercer Sector.* Los porcentajes respecto de las entidades competidoras han variado sustancialmente desde el Estudio realizado por COCETA en el 2000. En aquel momento la principal competencia provenía de las empresas privadas (44%), sin embargo, con el devenir de estos años, las grandes empresas mercantiles –grupos, corporaciones, etc.– han constituido Fundaciones y/o Asociaciones, introduciéndose en el mercado a través de la figura de carácter asociativo, lo que en el momento de acceder a contrataciones públicas, puede suponer una serie de condicionantes más favorables que los que tienen las cooperativas como empresa.

5.- *Los cuidadores informales de personas mayores dependientes ahorraron en 2008 entre los 25.000 M y 40.000 M€ a las arcas públicas según Oliva (2011), si se realizase una traducción monetaria de las horas prestadas, dependiendo del precio sombra asignado a la hora de cuidado. Esta cifras serían equivalentes a entre un 2,29% y un 3,79% del PIB de ese mismo año. Para la estimación de este ahorro se ha partido de la Encuesta sobre Discapacidades, Autonomía personal y situaciones de Dependencia 2008 (EAD-08) para conocer tanto el tipo de discapacidad, los perfiles de los cuidadores informales, como las tareas y cargas que supone la prestación de esta ayuda, además del coste que supondría reemplazar estos cuidados por servicios sociales profesionales. Para la valoración de las horas de cuidados, se ha considerado el Informe de las Personas Mayores 2008, editado por IMSERSO empleando tres escenarios posibles: 7,67 euros la hora, tomando como valor medio la hora de servicio público de SAD en las tres regiones que menos pagan (Extremadura, Galicia y Cantabria); 12,71 €/h o valor medio en el total de las CC.AA.; imputando el valor de la hora con las horas de cuidado estimadas para cada región -entre un mínimo de 6,18 (Extremadura) y un máximo de 22,77 €/h (Navarra)-. En las cifras manejadas solo se recoge la estimación de las horas de cuidados personales de amigos y familiares, excluyendo las horas profesionales prestadas en centros o en el domicilio del dependiente y aquellos casos en donde no se identifica la relación de la persona que presta los cuidados con el dependiente al que asiste. Según la tercera valoración, el total nacional en horas informales equivaldría a 39.156,4 M€, en el que Andalucía, por ejemplo, habría acumulado 7.973,8 M, Cataluña habría ahorrado 5.585 M y las comunidades valenciana y madrileña sumarían otros 4.407,27 M y 3.257,99 M, respectivamente.*

### **3.- Lecciones de otros procesos de cooperativización sectorial: una mirada retrospectiva y estratégica**

Una necesidad, un sector de actividad, unos agentes implicados, unas estrategias de posicionamiento, unos recursos y unas capacidades necesarias son factores comunes para comprender lo que sucede en un determinado contexto estratégico a nivel competitivo (Carr et al, 2008). Este nivel de comprensión puede resultar indispensable para explicar el “ahora” de un sector determinado. No obstante lo que sucedió en el mismo territorio -Andalucía- y con el mismo protagonista –las cooperativas de trabajo asociado- aunque sea en otra actividad también puede ser de utilidad, con la facilidad que nos permite un análisis retrospectivo, para interpretar adecuadamente las tendencias y no incurrir en “falsas estrategias de solución”, que en el caso estudiado -las cooperativas de confección textil en Andalucía-, fueron, a medio y largo plazo, un fracaso.

#### **3.1. ¿Existen opciones de cooperativización en un sector maduro?**

A finales de los setenta y comienzos de los ochenta se produjo un auge de cooperativas de confección textil en Andalucía. Esta expansión se vivía como una oportunidad para crear empleo sobre todo en zonas rurales<sup>6</sup>. Pero la situación real vivida por estas entidades era una dependencia estratégica “crónica” respecto a la gran empresa (Morales Gutiérrez, 1992). En efecto los grupos empresariales textiles las utilizaron –como ya había sucedido en otros países aunque con otros mecanismos como las “maquilas” mexicanas y centroamericanas– como una táctica para concentrarse en el “core-business” del negocio –el diseño, la marca y la distribución– desprendiéndose –sin perder el control- de la función productiva que en la generación del valor añadido constituía un elemento más periférico. Con ello conseguían abaratar drásticamente sus costes de producción –que pasaban a ser de fijos a variables– y de organización –ya que desaparecían las jerarquías y la mano directa de obra fabril– y soslayar internamente<sup>7</sup> el incrustado conflicto capital y trabajo que las caracterizaba. El afán de lucro de la gran empresa encontró en las mujeres de las zonas rurales andaluzas (aunque también extremeñas, castellanas, gallegas...etc.) una oportunidades para descentralizar su actividad y a su vez proponer un medio de subsistencia para paliar los déficits de ingresos familiares que subyacen en la temporalidad de la actividad agraria.

6.- *Procesos similares –con ciertas especificidades- también se produjeron en otros sectores como el del mueble (Chaves, 1996) o en la construcción –las cooperativas de albañiles subcontratadas por las pequeñas y medianas constructoras. Tampoco se llegó a establecer un posible continuum de madurez organizativa en la que –por qué no- hubiesen tenido cabida una estrategia de integración vertical que cooperativizase no sólo la construcción sino también la promoción (cooperativas de vivienda) y la gestión de servicios y necesidades comunes a nivel territorial (cooperativas de consumo, cooperativas de enseñanza...etc.). Aunque probablemente si este fenómeno se hubiese producido y el dinamismo cooperativo hubiese sido eficaz posiblemente se tendría que haber diversificado antes de la crisis y su actividad central podría estar –por ejemplo- en la producción y distribución de energías renovables...*

7.- *Señalamos internamente ya que externamente este conflicto a “reaparecido” cuando las organizaciones sociales han denunciado la explotación que ocasiona el sector textil en los países del tercer mundo. En este sentido pueden verse los informes de Intermón Oxfam “Moda que aprieta” ([http://www.intermonoxfam.org/UnidadesInformacion/anexos/3001/0\\_3001\\_090204\\_Moda\\_que\\_aprieta.pdf](http://www.intermonoxfam.org/UnidadesInformacion/anexos/3001/0_3001_090204_Moda_que_aprieta.pdf)) y “Más por menos”. El trabajo precario de las mujeres en las cadenas de producción globalizadas, presentado por Oxfam Internacional, en el marco de la campaña “Por un Comercio con Justicia”.*

Las cooperativas de trabajo asociado que se generaron en el sector textil fueron, en muchos casos, inducidas, directa o indirectamente, por la gran empresa, a través de esa “engañosa necesidad” que acepta como alternativa viable aquello que “hacen las mujeres del pueblo de al lado” para mejorar sus pingües rentas familiares. No obstante también se dieron casos de impulsos de generación de estas iniciativas por parte de “activistas sociales” –hoy los llamaríamos “emprendedores/as sociales”– que bien intencionadamente buscaban aprovechar estas circunstancias como una forma colectiva de caminar –con obvias limitaciones– o paliar temporalmente la precariedad de mujeres de las que a su vez dependían muchas familias o simplemente buscaban labrarse un futuro en unas zonas rurales deprimidas con escasas opciones de futuro.

En estas experiencias aunque, en general, igualmente precarias y débiles a nivel económico, la premisa, el funcionamiento, la organización, y las aspiraciones de sus inspiradores y componentes presentaba un perfil muy diferente ya que partían de un impulso fundacional distinto. La fórmula cooperativa se ofrecía desde los condicionamientos sectoriales ya apuntados, como una plataforma para el desarrollo personal y colectivo –un mecanismo de construcción de capital social (Moyano, 2001; Morales, 2002)- aunque su soporte económico se situaba en una actividad en el que las posibles holguras desde la perspectiva de oportunidades de desarrollo para el factor trabajo eran bastante escasas. Un sector maduro como el textil (Guerras y Navas, 2007) necesita fuertes inversiones y tensiones financieras sobre todo cuando se asumen las funciones de comercialización –venta y distribución– y las posibilidades de las cooperativas para jugar en este terreno pasaban fundamentalmente:

- o bien por el sacrificio permanente –reducciones del salario– del propio socio/a para cubrir las carencias –a todas luces significativas ya desde los comienzos tanto a nivel formativo como económico– en las que las tendencias de generación de ingresos por el valor añadido en la confección mediante mano de obra era bastante desfavorable;

- o bien por el apoyo público –insostenible a medio plazo– pero en cualquier caso ineficiente e insuficiente para resolver problemas financieros a corto.

Incluso en el mejor de los casos, cuando la cooperativa partía como un modelo organizativo, en principio, posible a nivel social y con proyección para ser autónomo –maduro– y transformador –interdependiente–, la dura realidad económica sectorial competitiva se mostraba inexorable: las empresas de producción –fuesen cooperativas o no– tendrían en todo caso un rol prescindible, dependiente y subordinado a los intereses –de los grandes grupos textiles– frente a los cuáles el cooperativismo se presentaba en principio como alternativa.

### 3.2. Opciones para la supervivencia

En cualquier caso hay que reconocer que en el caso del sector de la confección cooperativa andaluza se hicieron esfuerzos por salir de esta situación. Las estrategias “emergentes” (Mintzberg et al, 1998) más sobresalientes—aunque como indicamos no exitosas— fueron las siguientes:

- 1) *La paulatina mejora empresarial a nivel individual.* Algunas empresas a pesar de su débil posición competitiva eran viables a corto y medio plazo. De hecho recorrieron un camino algo más largo intentando aprovechar sus escasas ventajas estratégicas (control de tiempos, calidad...) y ciertos apoyos públicos. Tarde o temprano su actividad fue languideciendo ante los nuevos competidores en precio que iban surgiendo en Portugal o en Marruecos.
- 2) *Una intervención pública a modo de reconversión planificada.* Las cooperativas textiles pidieron ayuda (la solución partía de la hipótesis de que ellas solas no podían) y la Administración promovió un proceso de planificación en colaboración con las entidades representativas que produjo un diagnóstico compartido, pero con escasas soluciones originales, como la formación de cooperativas de segundo grado.
- 3) *Iniciativas de integración cooperativa o acción conjunta a nivel empresarial* (Chaves, 1996). De hecho se formaron cooperativas de segundo grado —como *Málaga 5* (Antequera) para conseguir economías de escalas y dar un salto hacia la comercialización. Pero dar un salto cualitativo hacia un nuevo modelo de negocio en el que el diseño y la marca constituyen factores esenciales no dio los resultados esperados.

Ninguna de estas alternativas fue suficiente para salvar a las casi trescientas cooperativas existentes a finales de los noventa. La transformación sectorial que supone la descentralización y deslocalización productiva en la confección textil y la desconexión de las iniciativas emprendidas —la falta de un *continuum* hacia la madurez organizativas— y su dinámica descendente —ya sea desde la Administración o desde entes federativos centralizados— mostraba debilidades notorias como para tener suficiente contundencia y hacer mella en un sector que progresivamente iba caminando hacia un campo de juego cada vez más complejo, más competitivo —mejores productos a precios cada vez más bajos— y más concentrado en una serie de organizaciones poderosas. ¿Podría repetirse de alguna forma estos acontecimientos, o lo que es peor, el mismo desenlace con las cooperativas en el sector sociosanitario? ¿Qué diferencias y similitudes podrían tenerse en cuenta para obtener lecciones útiles para el futuro? ¿Qué soluciones podrían plantearse como ajustes estratégicos consistentes?

## 4.- El sector sociosanitario y el cooperativismo ¿la historia se repite?

El sector sociosanitario se presenta –en este caso a mediados de los ochenta y principios de los noventa– como otro nicho de actividad para la creación de cooperativas de trabajo asociado. La posible generación de nuevas entidades se desarrolla ya no en un sector maduro, si no emergente: elevadas expectativas de crecimiento, demanda de servicios en alza (Guerras y Navas, 2007), y en definitiva un gran número de oportunidades para dar respuesta tanto a las necesidades públicas como privadas que se derivan del envejecimiento de la población.

Por otra parte no es la gran empresa la que adopta un papel preponderante en un primer término. La Administración Pública es, en esta situación, la que adquiere el protagonismo al configurar las reglas de un sistema que está por crear y que parte de una nueva forma de entender los servicios sociales (como ya se plasma en el Plan Gerontológico Nacional de 1991): *acabar con la política asistencialista y empezar la etapa de los servicios sociales como derecho*. En Andalucía este marco legal se va configurando con la Ley de Servicios Sociales –publicado en 1986– y con mayor especificidad cuando se regula por primera vez –en 1996– el Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD).

La tónica general de las cooperativas que comienzan a nacer presentaba un patrón semejante: sus socias fundadoras ya realizaban el SAD pero contratadas individualmente por cada uno de los respectivos ayuntamientos. Precisamente las entidades locales, en muchos casos, previendo la dimensión que podía tomar la ejecución de este servicio de interés general y competencia municipal, propiciaron la constitución de cooperativas –partiendo de las personas contratadas individualmente– para que, mediante un contrato de ejecución del servicio firmado con las nuevas entidades cooperativas, pudiesen seguir trabajando como auxiliares de ayuda a domicilio.

Este proceso de externalización que suponía la contratación directa de la ejecución del SAD del ayuntamiento con la cooperativa produjo cambios notables. En primer lugar las trabajadoras pasaron de ser personal laboral de la entidad local o, en algunos casos, “autónomas” con contrato mercantil, a socias trabajadoras de sus respectivas cooperativas- lo que implicaba una flexibilización de la relación contractual. En segundo lugar la contratación con empresas –en este caso cooperativas en primer término– supuso la incorporación de las nuevas entidades cooperativas en la dinámica de los concursos públicos y la introducción de la incertidumbre –no sólo a medio plazo– en la viabilidad de la actividad cooperativizada. Por último, la conversión en proveedor de servicios de una entidad pública local con escaso poder de negociación agravó la dificultad para el cobro de los servicios realizados. En resumen, en la mayoría de los casos el cambio fue dramático tanto en el plano personal como colectivo: de trabajadora por cuenta ajena con el Ayuntamiento a convertirse en “empresaria-trabajadora” pero que ha de ponerse “en la cola” de decenas de proveedores pendientes de cobro.

A la incertidumbre a medio plazo de conseguir la adjudicación del próximo concurso se le sumaba otra a corto plazo: los atrasos en el cobro de los servicios. En el caso andaluz podrían alcanzar los cinco y seis meses<sup>8</sup> en muchas ocasiones e incluso un año. Además la incertidumbre no terminaba en el cobro de lo pendiente: se trasladaba de nuevo a cuándo sería la siguiente vez que el Ayuntamiento cliente cumpliera con sus compromisos de pago. En estas condiciones, las posibilidades de realizar previsiones financieras resultaban un esfuerzo vano. Para paliar estas condiciones financieras no había más mecanismo que las socias se pasaran meses sin cobrar teniendo que vivir de su red familiar o social. Las expectativas que se transmitían –y que en muchas ocasiones constituían la razón básica– para formar una cooperativa bajo el supuesto de trato favorable y considerado que recibirían de parte de las Administraciones quedaba totalmente frustrada con la dura realidad.

Sin embargo que una pequeña empresa tiene una supervivencia difícil en estas condiciones, no implica necesariamente que no existan entidades –sobre todo de gran tamaño– que les compense soportar estas tensiones financieras con el aseguramiento de un mercado cautivo aprovechando sus economías de escala para ofrecer precios por los servicios de atención muy competitivos. De nuevo la gran empresa –*Eulen, Clece,...*etc.– va posicionándose estratégicamente mostrando su ventaja competitiva (Porter, 1987): su capacidad para competir en los concursos y procesos de licitación con la Administración pública partiendo de la experiencia adquirida en otro tipo de actividades similares (como los contratos de obras civiles, servicios de mantenimiento, etc.-). Ante esta situación muchas cooperativas que asientan su actividad en el SAD van desapareciendo –al perder concursos de los ayuntamientos– o relegando su papel en la escena –siendo subrogados por la gran empresa a precios irrisorios– mostrando en cierta medida su incapacidad momentánea de respuesta sistémica y estratégica.

No obstante la experiencia acumulada en la prestación de servicios, unido al hecho de que son entidades con un gran potencial humano, permite a ciertas cooperativas generar unos recursos intangibles de gran valor que se convierten en know-how (Fernández Guerrero y Vivas, 2001). Además, el carácter cooperativista de estas empresas permite la aplicación de las mejores prácticas de recursos humanos al estar integrados los trabajadores en el proyecto cooperativo, bien como socios o propietarios de la cooperativa, bien como empleados fijos comprometidos en su evolución.

8.- A título de ejemplo véanse estas dos noticias de Inforesidencias fechada el 28/03/05: "La Cooperativa Abenzoar, adjudicataria de los servicios de atención a domicilio Público en Granada ha amenazado al Consistorio Municipal con suspender la prestación de servicios a más de 1800 granadinos como medida de presión para cobrar los servicios prestados de Octubre a Diciembre del 2004 y Mayo y Junio del presente año. Ambas partes, tras 21 años de trabajar conjuntamente, se encuentran en una tesitura difícil. El Ayuntamiento por su parte considera "ilegal" la subida de las tarifas horarias impuesta por la cooperativa en sus últimas facturas. La cooperativa argumenta haber tenido que aumentar el precio/hora del servicio al estar este muy por debajo de la media del resto de poblaciones de Andalucía ( 9,36€ frente a 11,45€)... Por otro lado en Úbeda (Jaén) también se está viviendo una situación similar dado que las trabajadoras de este Ayuntamiento tampoco están cobrando sus nóminas desde hace 6 meses. A diferencia que en Granada en esta localidad las gerocultoras aseguran que no van a llevar a cabo ningún tipo de huelga puesto que no quieren poner en peligro a las personas que tienen a su cargo. El Ente Local aduce que no puede pagar los servicios prestados por no disponer de los recursos económicos necesarios que deberían llegar desde la Junta de Andalucía. (<http://www.inforesidencias.com/noticias/detalles.asp?IDNot=508>).

## 5.- Diferencias y similitudes entre los procesos de cooperativización a nivel sectorial

Somos conscientes de que estamos intentando obtener ciertas lecciones de procesos que aunque coincidentes en el espacio –Andalucía– y en su foco de atención –las cooperativas de trabajo asociado– no son coincidentes en el tiempo –aunque prácticamente se solapan temporalmente– y presentan diferencias que han de tenerse en cuenta para valorarse en sus justos términos.

### Cuadro 1. Elementos de contexto estratégico de dos procesos de cooperativización

	CONTEXTO ESTRATÉGICO						FACTORES CRÍTICOS
	Fase de desarrollo del sector	Dinámica centro-periferia	Colectivo afectado	Necesidades de capital	Necesidades de formación	Nivel de cooperativización del empleo generado	Recursos y Capacidades
Cooperativización en la confección textil	Maduro	La cooperativa es contratada por la gran empresa (subcontrata la producción mediante contrato mercantil)	Mujeres (zonas rurales)	Medias-Elevadas	Bajas	Alto	Diseño, Imagen de Marca, Capacidad logística y red de tiendas (elevadas necesidades de capital)
Cooperativización en el sector sociosanitarios	Emergente	La cooperativa es contratada por la Administración Pública (subcontrata el SAD mediante concurso público)	Mujeres (zonas urbanas y rurales)	Muy bajas en SAD (en la actividad residencial se requieren elevadas necesidades de capital)	Bajas	Bajo (cooperativas con pocos socios) pero que generan empleo por subrogación	Capacidad para atender todo tipo de servicios de entidades públicas

FUENTE: Elaboración propia.

En cuanto a las diferencias podemos destacar básicamente tres. En primer lugar la actividad básica de las empresas de confección textil se centra en un proceso industrial-transformador sujeto a la producción en serie mientras que en el sector sociosanitario se aborda un servicio que no puede estandarizarse sobre un modelo industrial, sino que debe basarse en ajustes interpersonales sutiles, en el tratamiento de las estructuras y en las necesidades personales cambiantes (Laville y Nyssens, 2001).

Se trata de una actividad de servicios con un marcado carácter relacional y afectivo, al favorecer la interacción directa entre el prestatario y el destinatario y la confianza entre ambos y que a pesar de ser un servicio individual produce beneficios colectivos al repercutir en el ámbito familiar y social. Además no se precisa de inversión en artefactos tecnológicos –al contrario de lo que sucedió en la confección textil. En segundo lugar como ya se indicó la etapa de desarrollo del sector es diferente en ambos casos: la confección textil se encontraba en una fase de madurez mientras al sector sociosanitario le correspondía una fase emergente.

A pesar de estas diferencias a considerar pueden resaltarse al menos tres similitudes: una respecto al proceso –dinámica centro-periferia-, otra respecto al colectivo afectado –mujeres–, y otra respecto a las necesidades de cualificación para acceder a la actividad –baja–. Como ya se explicó, en el sector de la confección textil fue la gran empresa la que asumió el protagonismo de los procesos descentralizadores de la actividad productiva mientras en el sector sociosanitario es la centralidad del Estado la que caracteriza su configuración, ya que es éste el que lo regula, lo financia y articula su oferta (Sajardo, 2001). Sea la Administración o la gran empresa, las cooperativas que nacen en estos procesos se caracterizan por unos elevados niveles de dependencia ya sea productiva o financiera. En ambos casos las cooperativas encuentran dificultades para definir su propia línea de trabajo, al tener que buscar un difícil equilibrio entre exigencias complejas; deben combinar la búsqueda de autonomía económica y de financiación suficiente (teniendo que renunciar en muchos casos a parte de su salario), y fabricar un producto de calidad, o en el caso de las cooperativas sociosanitarias tener un impacto social relevante dando servicios sociales útiles a quienes los necesitan.

En cuanto al colectivo protagonista de ambos procesos es obvio que se trata de sectores con una elevada presencia de la mujer en los que las necesidades de cualificación inicial son bajas. De hecho según los datos de Avanza (2011) en el sector de las cooperativas sociosanitarias hay un 79% de mujeres socias de la cooperativa, frente a un 21% de hombres. De las personas contratadas, el 84% son mujeres y el 16 % son hombres. Tras esta feminización se sostiene una elevada capacidad de sacrificio que explica la posibilidad de supervivencia de muchas entidades a pesar de encontrarse en condiciones inviables.

Considerando estas diferencias y similitudes ¿Se han manifestado las mismas respuestas para la supervivencia del cooperativismo? ¿Cuáles son las estrategias que parecen ir teniendo éxito en el cooperativismo “superviviente”? ¿Existen denominadores comunes o dependen de otras circunstancias? Una de las posibles respuestas “comunes” ante esta situación son los procesos integración (Martínez Charterina, 1990; Namorado et al, 2003). De hecho las CTIS (Avanza, 2010) participan en proyectos de cooperación empresarial hasta en un 47,3% de los casos. Esta cooperación empresarial ha consistido en el establecimiento de servicios compartidos, uniones temporales de empresas, redes comerciales, tecnología e investigación, diseño, compras u otras colaboraciones que se concretan, sobre todo, en formación, externalización de servicios y alianzas estratégicas.

Para analizar estos procesos de integración nos centraremos en el ámbito andaluz describiendo el comportamiento de algunos casos significativos de éxito y en segundo lugar, reflexionaremos sobre los posibles planteamientos y diferencias de fondo que subyacen en las diferentes respuestas de desarrollo estratégico.

## 6.- Estrategias recientes de integración y desarrollo estratégico de las cooperativas sociosanitarias

### 6.1. Metodología: estudio de casos

Para analizar los procesos de integración y desarrollo estratégico en el cooperativismo sociosanitario se ha realizado un estudio de casos elaborado a partir de la recopilación de información secundaria disponible –memorias, informes, artículos en prensa...– centrándonos, por su relevancia, en el ámbito andaluz. Si entresacamos las cooperativas dedicadas al sector sociosanitario del último ranking de las entidades de economía social más importantes en España elaborado por CEPES-ESPAÑA (Cuadro 2) obtenemos una primera conclusión interesante que refrenda el interés de nuestro estudio: de las nueve entidades detectadas, siete son andaluzas. Este dato no es casual. Sólo si nos referimos al Servicio de Ayuda a Domicilio el 54,5% de las prestaciones a personas en situación de dependencia que se están proporcionando en toda España se están facilitando en Andalucía (más de 35.000 personas).

### Cuadro 2. Cooperativas del sector sociosanitario más importantes en España (2010)

COOPERATIVA	ACTIVIDAD	EMPLEOS	FACTURACIÓN	Sede	Comunidad Autónoma
CLAROS, SCA	Servicios sociales de ayuda a domicilio	2.200	32,81	Sevilla	ANDALUCIA
SUARA COOPERATIVA,	Serv. Atención a Personas	1.300	27,20	Barcelona	CATALUÑA
MACROSAD, SCA y GRUPO	Sociosanitario	850	8,50	Jaén	ANDALUCÍA
SERVICIOS INTEGRALES SOCIOSANITARIOS, SCA	Ayuda a Domicilio	475	9,60	Córdoba	ANDALUCÍA
SIERRA NEVADA, S. COOP.AND.	Servicios	372	7,20	Granada	ANDALUCIA
GESTIÓN DE SERVICIOS RESIDENCIALES, S. COOP	Servicios	355	5,56	Arrasate	PAÍS VASCO
EL YATE, SCA	Sociosanit. (residencia 3ª edad)	200	5,00	Córdoba	ANDALUCIA
FONSERRANA, SCA	Sociosanitario	54	1,86	Fuente de Piedra (Málaga)	ANDALUCIA
TILODISA, S. COOP. AND.	Sociosanitario	60	1,74	Cuevas de San Marcos (Málaga)	ANDALUCIA

FUENTE: Ranking CEPES-ESPAÑA 2010: [http://www.cepes.es/media/docs/Ranking\\_CEPES\\_2010\\_OK\\_baja.pdf](http://www.cepes.es/media/docs/Ranking_CEPES_2010_OK_baja.pdf).

En el estudio de casos que se ha realizado están afectadas directamente cuatro (Sierra Nevada, Macrosad, El Yate y Claros) e indirectamente (por sus conexiones con las anteriores) dos (SIS y Tilodisa) de cooperativas andaluzas más relevantes citadas en el ranking. Aunque el número de casos es reducido, su relevancia puede considerarse satisfactoria –cuatro de las nueve experiencias cooperativas más importantes del sector- y bastante representativa a nivel andaluz de cara a inferir los modelos de desarrollo estratégico de las grandes cooperativas sociosanitarias. Pasamos seguidamente, por orden cronológico, al análisis correspondiente.

## 6.2. Sierra Nevada (Granada): de cooperativa de limpieza a grupo empresarial diversificado no cooperativo con actividad sociosanitaria

La historia de Sierra Nevada, Sociedad Cooperativa Andaluza, se inició en el año 1977, cuando siete trabajadoras del sector de la limpieza decidieron montar su propia empresa<sup>9</sup>. En el año 1997 consiguieron el trabajo de limpieza de numerosos centros públicos de salud y poco después iniciaron sus primeros trabajos en el sector sociosanitario con la puesta en marcha de la primera unidad de estancia diurna de Andalucía, gestionada por una entidad privada para atención de mayores. Desde aquel primer paso, con 500 pesetas y horas incontables de fregonas y jabón en un pequeño ambulatorio de Granada, hasta el grupo empresarial diversificado que emplea a 700 personas, la mayoría mujeres, y que abarca los sectores de la limpieza, mantenimiento, construcción, formación, inserción laboral y atención sociosanitaria que forma en la actualidad han transcurrido muchos acontecimientos.

Esta entidad ha ido adoptando una estrategia de crecimiento empresarial “no cooperativo” a pesar de la apuesta por el cooperativismo de la que hacía gala en otras fases de su desarrollo<sup>10</sup>. De hecho el actual grupo empresarial está formado ahora por cuatro sociedades limitadas: *Sierra Nevada Sociosanitario*, centrada en los servicios a las personas a través de residencias o centros de día; *Sierra Nevada Limpieza*, dedicada a la limpieza y mantenimiento de edificios; *Sierra Nevada Multiservicios*, con intereses en el sector de la construcción y promoción inmobiliaria; y *Oprode Inserta*, una empresa de formación e inserción laboral sin ánimo de lucro para dar soluciones a personas con recurrentes dificultades de acceso al mercado laboral en Sevilla, Granada y Córdoba.

Esfuerzo constante, inversión permanente en la empresa, superación de las tensiones financieras con la Administración pública, formación<sup>11</sup> y, sobre todo la constitución de alianzas estratégicas

9.- *Al principio fue muy duro*, recuerda Ángeles de la Plata, una de sus fundadoras y actual presidenta de la cooperativa. “Nos reuníamos en un pequeño cuarto que nos prestaba la parroquia y no ganábamos apenas dinero, ya que todo lo invertíamos en la empresa”. Ángeles venía de trabajar por cuenta ajena en un colegio mayor de donde la despidieron por discrepancias con la Dirección. “Esto me motivó para crear mi propio puesto de trabajo bajo la fórmula cooperativa”, dice Ángeles. “Yo desde siempre creí en este modelo porque era el tipo de empresa que mejor se adaptaba a mi forma de pensar.” (Empresa y Trabajo, 2010).

10.- Recientemente afirmaba la Presidenta del grupo: “Yo desde siempre creí en este modelo -el cooperativo- porque era el tipo de empresa que mejor se adaptaba a mi forma de pensar.” (Empresa y Trabajo, 2010).

11.- “Al principio, muchas trabajadoras y trabajadores no sabían ni leer ni escribir, firmaban con el dedo. Pero con los años, estas personas, más de cien, con la ayuda de la cooperativa, han ido terminando el Graduado Escolar y han adquirido otros conocimientos de gran valor para nuestra empresa”, añade Ángeles. (Empresa y Trabajo, 2010).

han sido las principales claves del desarrollo empresarial actual del grupo de empresas que giran en torno a la originaria *Sierra Nevada*. De esta forma algunas empresas de este grupo empresarial (*Sierra Nevada S. Coop. And.*, *Sierra Nevada de Multiservicios S.L.*), con *Macrosad S. Coop. And. de Interés Social* (a la que nos referiremos en el apartado siguiente) junto con otras cooperativas andaluzas (*Grupo ADDU S.Coop.And.*, *Comecon, S.Coop.And.* *Itaca S.Coop.And.*) y no cooperativas (*Promotora Inmobiliaria Conhogar S.L.*) formaron en el 2004 una cooperativa de integración andaluza denominada *Transformaciones Sociosanitarias Andaluzas* (TRASSA) dedicada a la construcción y gestión de servicios sociosanitarios y socioeducativos y que cuenta con varias residencias en gestión y construcción (en Sevilla y Jaen), un centro de trabajo, una unidad de estancia diurna y dos escuelas infantiles en Granada. Este nivel de actividad supuso un volumen de facturación en el 2009 superior a los tres millones de euros.

### 6.3. El Yate (Córdoba): de cooperativa hostelera a grupo empresarial especializado en gestión residencial

El grupo el Yate tiene como origen la cooperativa que con el mismo nombre se constituyó en 1985. En dicha fecha la actividad básica de la entidad era un hostel/restaurante situado en las proximidades de Córdoba en la antigua carretera hacia Madrid. La apertura de la nueva autovía con un trazado diferente redujo considerablemente la actividad hostelera y restauradora llevándola prácticamente a la quiebra. Ante esa situación los cinco socios cooperativistas, tras analizar las diferentes alternativas de reestructuración optaron el 2 de marzo de 1995 por el cambio del objeto social: la creación de una residencia para la tercera edad.

El apoyo de la Junta Andalucía fue fundamental ya que al año siguiente contaba con un centro residencial de setenta plazas siendo el cuarenta por ciento de ellas concertadas por la Consejería de Asuntos Sociales. Desde ese momento la cooperativa ha ido aumentando su actividad paulatinamente como se traduce de sus sucesivas ampliaciones de capital en el 2003 pero sobre todo en el 2004 en el que la sociedad se compone de ocho socios trabajadores –con vínculos familiares entre ellos– y un asociado –una sociedad anónima laboral–.

En la actualidad el El Yate constituye un grupo empresarial con varias residencias propias (dos en Córdoba y una en la provincia (Montoro) y que también presta el servicio de gestión residencial a centros de otra titularidad. Al igual que en el caso anterior también este grupo desarrolla una política de alianzas estratégicas que se plasma en los siguientes ámbitos:

- 1) Crea un grupo propio –el Grupo Sociosanitario *Yissi-* formado por la cooperativa *El Yate*, la cooperativa *Illigora*, y el Servicio de Ayuda a Domicilio de Montoro (Córdoba).

2) A su vez este “Grupo Yissi” junto con TRASSA (al que pertenecen Sierra Nevada y Macrosad) junto con otra cooperativa de segundo grado del sector de la construcción como CONSUR<sup>12</sup> y Tilodissa<sup>13</sup> -entre otras, constituyen en el 2005 la primera cooperativa de tercer grado de Andalucía: *Novocare*, S.Coop.And bajo la fórmula de cooperativa de integración cuya principal actividad es la atención sociosanitaria a las personas. A través de esta iniciativa se construirán y gestionarán distintos centros, tanto para mayores como para discapacitados u otros colectivos como es el de la infancia, aunque su actividad principal es la puesta en marcha y a la gestión de distintas residencias por toda Andalucía. A su vez los socios de *Novocare* promueven en el 2007 *InverCoop.S.L.*: una sociedad de inversiones que tienen por objeto incorporar capital para el desarrollo de nuevos proyectos.

3) En el 2009 dos empresas de grupo (*Grupo Yissi* y la cooperativa *Ilígora*), forman parte de otra nueva cooperativa de integración “*Servicios Integrales Sociosanitarios*” nacida en Córdoba, como consecuencia del II Pacto Provincial por la Economía Social. El grupo se presenta respaldado por la Administración Pública Andaluza el 18 de junio del 2009 también bajo la fórmula de cooperativa de integración ya que está formada por cinco cooperativas, tres sociedades limitadas y una sociedad laboral, todas ellas empresas<sup>14</sup> del sector sociosanitario que realizan su actividad en un total de veinte municipios de las provincias de Córdoba, Sevilla, Málaga, Jaén y Toledo. La actividad generada por el grupo da empleo a más de 538 trabajadores/as y atiende a más de 11.000 personas.

4) La cooperativa El Yate también pertenece a un grupo empresarial “diversificado” –una cooperativa de integración- compuesto por una treintena de empresas locales (*Corporación Empresarial Seneca*) que promueve actividades conjuntas entre sus socios –inversiones en energías renovables, servicios de catering,...etc.–

#### 6.4. Macrosad (Jaén): de cooperativa SAD a grupo empresarial diversificado no cooperativo con actividad sociosanitaria

Macrosad Sdad. Coop. And. de Interés Social se funda el 16 de noviembre de 1994 en Jaén por cinco socios/as trabajadores/as –con edades comprendidas entre 19 y 21 años– a raíz de un curso de Ayuda a Domicilio en una Casa de Oficios financiada por el Ayuntamiento de Jaén, INEM y Fondo Social Europeo.

12.- En dicho grupo se encuentra las cooperativas *Comecon*, *ITACA* y el GRUPO *ADDU* (que también están en el grupo *TRASSA*), y las cooperativas *BARRANCO*, *ALBALSUR*, *COTRACOM*, *Urbítop* y *ARQUEOLÓGICA*.

13.- *Tilodisa* es una cooperativa, que nace estatutariamente el 31 de Octubre de 2003 promovida por siete socios, cuyo objeto social es la explotación de una Residencia para Personas mayores en Cuevas de San Marcos (Málaga).

14.- Las entidades que forman esta cooperativa de integración son: *Asis-Ten* (Cábrera), *Aguilar a Domicilio* (Aguilar de la Frontera), *Asistencia Mayores-40* (Córdoba), *Servicios Sociales Avanzados* (Moriles), *Grupo Yissi* (Córdoba), *Ilígora* (Montoro), *Asdopal* (Palma del Río), *Gestión Servicios Amade* (Pozoblanco) y *Egigse* (Peñarroya-Pueblonuevo).

Macrosad inicia su actividad el 1 de junio de 1995 a través de un convenio con el Ayuntamiento de Jaén. Entre el año 1996 y 1998 la cooperativa comienza a organizarse con estructura empresarial definida, con responsables y responsabilidades: nombrando a un gerente, asociándose a la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado, adquiriendo unas instalaciones, ampliando el capital social y desarrollando el Servicio de Ayuda a Domicilio a clientes privados, la facturación por aquellos años alcanzaba los 126.383,30 euros. Durante este periodo la cooperativa planifica unos objetivos para los próximos años: implantación de una metodología de trabajo con una apuesta total por la calidad; la diversificación de clientes y servicios; la aplicación de las nuevas tecnologías y la Formación Continua del profesional de la cooperativa.

Durante el periodo de 1999 al 2001 Macrosad aborda el proyecto más importante de su corta trayectoria como es la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad, convirtiéndose en la primera empresa andaluza del sector socio-sanitario certificada. En el año 2001 se regulan salarios por categorías profesionales y se renueva el Consejo, el número de empleos creados llega a los 38 y la facturación es de 380.764'40 euros. Durante este periodo se amplía la estructura técnica e incluso se crean nuevas estructuras empresariales, como Geserso S.L., para hacer frente a los nuevos contratos y servicios puestos en marcha.

Del 2002 al 2004 en Macrosad se producen los primeros pasos para una política de diversificación de servicios: la apertura de la Unidad de Estancia Diurna, el desarrollo de los Talleres de Prevención y Promoción de la Autonomía Personal en los Centros de Día, el servicio de transporte adaptado,... El incremento del volumen de trabajo, trae como consecuencia, por otro lado, problemas de liquidez debido al alto número de impagos, al que se hace frente con un plan de austeridad económica y con el incremento de la jornada y reajuste salarial.

En el periodo 2005 a 2007 Macrosad elabora de su I Plan Estratégico 2005-2008, en el que se contempla una nueva estructura en la oferta de los servicios que va a prestar, organizándolos en tres bloques: gestión, formación y consultoría. En Junio de 2007, y como resultado de la consolidación de las actividades de la empresa en los campos de la investigación e innovación, en el área de los servicios sociales, crea el Centro de Innovación y Tecnología Social (CITES). Entre 2008 y 2010, se produce un nuevo proceso de revisión de la sociedad, dando como resultado la elaboración del II Plan Estratégico 2009-2012 en el que se afianza la cooperación empresarial. En este ámbito la cooperativa también ha basado su desarrollo empresarial en una política activa de alianzas estratégicas a todos los niveles entre los que puede destacarse:

- 1) Fue socio constituyente en el 2044 del grupo Transformaciones Sociosanitarias Andaluza, TRASSA, S. Coop. And. de Integración (del que forman parte varias empresas del grupo "Sierra Nevada").

2) Esta conexión con esta entidad también se plasma en el 2007 cuando crea una Unión Temporal de Empresas UTE Macrosad-Sierra Nevada para la Gestión de Servicios de Ayuda a Domicilio para el Ayuntamiento de Linares y cuyo volumen de facturación en el 2009 ascendió al millón y medio de euros.

3) En el 2009 crea otra UTE con la empresa *Valoriza-Dependencia* para la Gestión de Servicios de Ayuda a Domicilio para la Diputación Provincial de Jaén y cuyo volumen de facturación en el 2009 ascendió casi a los cuatro millones de euros.

4) En el 2010 forma parte de *ClauN*, S. Coop. And. de Integración, que nace para el desarrollo de los Servicios de Consultoría Especializados en el Sector Sociosanitario CLAU N ofreciendo soluciones integrales que optimicen la eficacia y eficiencia tanto para las entidades prestatarias de los servicios como para los organismos que los conciertan con esas entidades.

### 6.5. Claros S.Coop.And. (Sevilla): de una fusión de cooperativas de SAD a un grupo empresarial integrado en servicios sociosanitarios (SAD, UED y residencias)

Claros –la cooperativa sociosanitaria más importante a nivel de facturación y empleo del estado– es el resultado de un proceso de integración cooperativa –fusión– de realidades cooperativas dispersas geográficamente (Morales Gutiérrez, 2006) y abocadas muy probablemente a su desaparición (Cuadro 3) a través de una dinámica ascendente –*bottom up*– participativa y autogestionada con unas cifras de actividad actual –cuarenta y cinco millones de euros–, una capacidad de generar empleo –dos mil empleados–, un impacto sectorial –a diciembre del 2010 manejaba más de cuarenta contratos–, un alcance territorial considerable –se encuentra presente en una treintena de localidades sobre todo andaluzas–. Este nivel de desarrollo organizativo merece la pena ser estudiado y comprendido aunque se trate de una experiencia relativamente joven –diez años de existencia como institución integrada–.

### **Cuadro 3. Cooperativas que se fusionan para formar Claros S.Coop.And.**

Cooperativas	ABRECAMINOS	EL CERRO	COSTASUR	LINASUR	MULTISAP
Constitución	1990	1989	1991	1986	1994
Ciudad de origen	Sevilla	Sevilla	Motril (Granada)	Linares (Jaén)	Úbeda (Jaén)
Empleos en momento de la constitución	62	60	6	34	16
SAD más importante	SEVILLA	CÓRDOBA	MOTRIL	LINARES	UBEDA

FUENTE: Memoria de Claros S.C.A. 2007.

Claros, aunque partía de frágiles realidades cooperativas (que no lo eran por ser cooperativas sino por la dinámica sectorial que se avecinaba) optó precisamente por la fórmula cooperativa como método para diseñar una respuesta organizativa más eficiente, por cooperativizar los puestos de trabajo que se vayan consolidando con su desarrollo asignándole protagonismo al factor trabajo y por hacer factibles en su funcionamiento los principios de una empresa más justa y transparente. La empresa social (Nogales Muriel, 2007) está hoy de moda aunque cuando Claros se fundó no percibió que se situaba como una realidad de un futuro emergente sino incierto. Ser una empresa social implica, entre otros aspectos, pensar en la sociedad antes que en el beneficio privado, empoderar a las personas –no en utilizarlas– para situarlas en el mayor nivel de protagonismo, colaborar con el sector público y las organizaciones sociales para cumplir objetivos ciudadanos. Decirlo parece fácil, afrontarlo como una dinámica de trabajo permanente es todo un reto.

Claros nació de realidades empresariales con historias diferentes, con personas diversas, con mujeres y hombres, jóvenes y no tanto, que desarrollaban su actividad en territorios y ambientes también distintos. ¿No es todo esto un gran inconveniente para el paradigma de lo uniforme, de las economías de escalas, en definitiva de lo económico como criterio supremo? Una facilidad tampoco lo era (el cuentakilómetros de sus promotores así lo atestiguan) pero contar con ello y partir de la realidad hasta transformarla en oportunidad es una orientación estratégica que ha dado sus frutos. Claros ha conseguido las sinergias de la no fácil integración cultivando la habilidad y la actitud de valorar la diversidad a todos los niveles. Muchas ideas divergentes han ido produciendo ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El consenso ha sido un camino en el que las aportaciones significativas y adecuadas han ido encontrando su sitio.

Claros es por tanto el fruto de una construcción colectiva, es el resultado –un nuevo sistema– de cooperativas que se enfrentan a una situación crítica –posiblemente su desaparición– pero con una actitud proactiva. Pero la proactividad es un hábito y requiere de un esfuerzo sostenido. Pensar y elegir, no sólo es actuar por actuar. Por ello Claros ha apostado –como otras experiencias– por la reflexión estratégica ya que esta posibilita el descubrimiento de márgenes de actuación, y por tanto, la posibilidad de elegir alguna respuesta sostenible a los retos que se avecinan. Reflexionar para elegir es una condición para ser responsables de acuerdo con unos principios y valores. Claros dedica tiempo a hacer pero también a ser, lo que incluye el cuestionamiento de lo actual, la posibilidad de mejora y desarrollo en pos a un propósito transformador del sistema. La actitud reactiva ya sabemos cómo termina y la historia nos muestra como las cooperativas se convierten en ejecutoras del destino de otros. Por ello Claros ha dedicado mucho tiempo a que su misión –su propósito viable– sea lo más nítido posible a pesar de la turbulencia del entorno y sea comprendida y asumida por todos sus componentes de tal forma que todos remen en la misma dirección, asuman el compromiso y realicen el esfuerzo que comporta.

Claros no piensa en dejarse caer por la peligrosa senda de un aparente crecimiento ilimitado a pesar de ser una empresa “gacela”: su tasa de crecimiento anual en su década de vida supera el 38%. Su finalidad como ser organizativo es desarrollarse sobre todo cualitativamente. Tampoco piensa en

ganar como fin en sí mismo sino en aumentar su sabiduría con la mayor homogeneidad posible, de tal forma que su ventaja como organización se derive de potenciar el sentido común “colectivo” –tanto con la incorporación de sistemas de información<sup>15</sup> como apostando por una política de formación a largo plazo-, de aprender y actuar rápidamente, de ir dando cabida cada vez más a lo importante en lugar de a lo urgente, y de estar pendiente más del juego –un servicio honesto que presta a todos sus *stakeholders*– que del resultado.

## **7.- Conclusiones y consideraciones finales**

Del análisis de casos realizado y considerando los objetivos del estudio -destacar los elementos estratégicos claves de los actores cooperativos para posicionarse en un sector emergente- puede realizarse una primera constatación a nivel general: las cooperativas sociosanitarias andaluzas, y a diferencia de lo sucedido en el proceso de cooperativización inducida en el sector textil, han mostrado en este caso una actitud proactiva en el aprovechamiento de sus recursos y capacidades específicas. Esta actitud estratégica se ha plasmado en un desarrollo tanto a nivel “interno” –empleando la autofinanciación para profesionalizarse– como a nivel “externo” –generando los mecanismos organizativos adecuados para obtener complementariedades con otras empresas afines.

Sin embargo, los métodos de desarrollo “externo” que han permitido esta consolidación en el sector sociosanitario andaluz manifiestan algunas diferencias notables. Por un lado tendríamos unos grupos cooperativos afianzados localmente pero que van desarrollándose estratégicamente –en actividad y presencia geográfica– desde una lógica “externa”. Se trata de un grupo de cooperativas con un fuerte asentamiento local –como el Yate en Córdoba, Macrosad en Jaén y Sierra Nevada en Granada–. Se detecta en estos grupos un fuerte apoyo de la Administración Pública y de la Federación de Cooperativas –presencia en eventos y actos–, un escaso nivel de cooperativización de los empleos que se generan, y el predominio de constituir “empresas no cooperativas” (sociedades limitadas) en su proceso de desarrollo. También han sido muy activas en su política de alianzas estratégicas como se desprende de los siguientes comportamientos:

- 1) Ya sea colaborando con otras cooperativas –formando cooperativas de integración (TRASSA, Novocare, SIS, Claun)– que van ocupando otros espacios complementarios a su actividad central dentro del ámbito sociosanitario. Por ejemplo el Yate especializado en residencias y unidades de estancia diurna alcanza mayor presencia en el sector formando parte de SIS acce-

15.- El lector puede pensar que una de las bases del desarrollo sólo consiste en el manejo de “soluciones blandas”. Claros ha ido afrontando también los retos que implica la incorporación de las nuevas tecnologías ([http://www.casosconexito.es/servicios/servicios\\_sociales/establecimientos\\_residenciales\\_para\\_cuidados\\_y\\_rehabilitacion/claros\\_sca\\_integra\\_el\\_software\\_de\\_gestion\\_de\\_servicios\\_de\\_asistencia\\_a\\_domicilio\\_gesad\\_plus\\_del\\_grupo\\_trevenque\\_c3o.html](http://www.casosconexito.es/servicios/servicios_sociales/establecimientos_residenciales_para_cuidados_y_rehabilitacion/claros_sca_integra_el_software_de_gestion_de_servicios_de_asistencia_a_domicilio_gesad_plus_del_grupo_trevenque_c3o.html))

diendo de esta forma al segmento del SAD; o Sierra Nevada con unidades de estancia diurna, y que en este caso desde la cooperativa de integración TRASSA accede indirectamente al segmento residencial.

- 2) Pero estas alianzas no sólo se desarrollan con entidades cooperativas. También se producen alianzas con empresas no cooperativas. Tal es el caso de la UTE de Macrosad y Valoriza-Dependencia- (que de hecho ha supuesto competir con otras cooperativas en la dinámica concursal de los ayuntamientos) o del Grupo El Yate al integrarse en el conglomerado empresarial local "Corporación Empresarial Seneca".

Por otro lado tenemos el caso de Claros, con una opción estratégica por un mayor alcance a nivel territorial y que ha basado su crecimiento desde un desarrollo más "autónomo" –escaso apoyo de la Administración autonómica– e "interno" –aumentar su actividad en SAD y en UED–. Resulta paradójico en este caso la escasa relevancia que se le da a este grupo empresarial –a nivel de noticias en el movimiento representativo andaluz, por ejemplo– considerando, como hemos indicado, su relevancia a nivel autonómica y nacional.

Este "balance provisional" dibuja un panorama abierto no sólo a competitividad empresarial sino, dada las características del sector, a la propia dinámica política que puede alterar los apoyos sobre los que pueden sostenerse –en mayor o menor medida– alguna de las experiencias analizadas y de la que dependerá los esfuerzos de coordinación<sup>16</sup> entre los diferentes niveles de la Administración, ya que en ella se encuentra una de las claves más relevante para el desarrollo de un sistema de atención a la dependencia eficiente y justo.

16.- Juan Oliva (2011) ha recalcado que la cooperación y coordinación entre los distintos agentes marcarán el futuro del Sistema para la Autonomía y la Atención a la Dependencia (SAAD). Según el investigador, se necesita la cooperación entre los gobiernos central, autonómicos y locales de diverso signo, "que tendrán que aproximar posturas para prestar una atención de calidad a personas en situación de dependencia", además de la coordinación entre el sistema sanitario, los sistemas de atención social y los cuidadores familiares, "que tendrán que compartir recursos".

## Bibliografía

- AVANZZA (2010): *Cuando se trata de personas, las cooperativas llevan la iniciativa*, COCETA, Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado. Madrid.
- CAMACHO BALLESTA, J.A. y MINGUELA RECOVER, M.A. (2011): *Empleo y servicios sociales: distribución territorial de Andalucía*. Instituto de Desarrollo Regional, Universidad de Granada, Cuadernos de Estudios Geográficos.
- CARR, A, KARIYAWASAM, A. & CASIL, M. (2008): "A Study of the Organizational Characteristic of Successful Cooperatives", *Organization Development Journal*, Volumen 26, nº1, pp. 79-87.
- CHAVES ÁVILA, R. (1996): *La cooperación empresarial en la economía social: un análisis de las empresas valencianas de trabajo asociado de los sectores textil y del mueble*, Valencia, CIRIEC-España.
- CHAVES, R. y SAJARDO MORENO, A. (2001): "España: asociaciones y cooperativas en un mosaico de modos de intervención pública". En Laville, J. L. et. al.: *Economía Social y Servicios Sociales*, CIRIEC-España, Valencia, pp. 168-189.
- EKAI CENTER (2011): *Políticas públicas para cooperativizar el sector de dependencia*. Working Paper Innovating Public Policy (<http://www.ekaicenter.eu/wp-content/uploads/SectorDependientes1.pdf>)
- FERNÁNDEZ GUERRERO, R. y VIVAS, S. (2001): "La Economía Social ¿alternativa a la gestión pública o vanguardia de la privatización de servicios? Una definición del sector de servicios de apoyo a personas a partir del análisis de sus recursos y capacidades", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 38, agosto, pp. 77-100.
- GUERRAS MARTÍN, L. A. y NAVAS LÓPEZ, J. E. (2007): *La Dirección Estratégica de la empresa, Teoría y aplicaciones*, 4ª ed. Thomson-Civitas, Navarra.
- LAVILLE, J. L. y NYSENS, M. (2001): "Los Servicios Sociales entre las asociaciones, el Estado y el mercado". En Laville, J. L. et. al.: *Economía Social y Servicios Sociales*, CIRIEC-España, Valencia, pp. 18-35.
- MARTÍNEZ CHARTERINA, A. (1990): *Análisis de la integración cooperativa*, Universidad de Deusto. Departamento de Publicaciones, Deustuko Unibertsitatea, Argitaipenak. Bilbao.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. y GOSHAL, S. (1998): *El proceso estratégico*, Edición europea revisada, Prentice Hall.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (1992): *Workers' Cooperatives. Are they intrinsically inefficient? Economic and Industrial Democracy*, Sage, London, Newbury Park and New Delhi, vol. 13, pp. 431-36.

- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (2002): "La construcción de capital social a través de la economía social: el caso andaluz", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 78, pp. 89-120.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (2006): "CLAROS, S.C.A.: una fusión de esperanzas", *Revista de Economía Social-Sociedad Cooperativa*, nº 27, pp. 35-39.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (2006): "Residencias de titularidad y/o gestión cooperativa en España. Análisis de sus infraestructuras y condiciones de acceso". *Revista de Economía Social-Sociedad Cooperativa*, nº 27, pp. 45-46.
- MOYANO, E. (2001): "El concepto de capital social y su utilidad para el análisis de las dinámicas de desarrollo", *Revista Fomento Social*, nº 56, pp. 35-63.
- NAMORADO, R., CHAVES ÁVILA, R. y FAJARDO GARCÍA, I. G. (coord.) (2003) *Integración empresarial cooperativa : posibilidades, ventajas e inconvenientes*, ponencias del II Coloquio Ibérico de Cooperativismo y Economía Social, Valencia, CIRIEC-España.
- NOGALES MURIEL, R. (2007): "Aparición y evolución de la empresa social en Europa", *Revista de Economía Social-Sociedad Cooperativa*, nº 39, pp. 44-48.
- OLIVA, J. (2011): "Costes de los cuidados informales a personas mayores en situación de dependencia en España", *XII Congreso de la Sociedad Española de Rehabilitación Geriátrica*, Madrid.
- PÁEZ, J. (2011): *No estamos locas, sabemos lo que queremos. Claros, una experiencia cooperativa de hoy*, Granada.
- PORTER, M.E. (1987): *Ventaja competitiva*, CECSA.
- SANCHIS, J. R. (2006): "El nuevo escenario social tras la Ley de Dependencia. Estrategias y desafíos", *Revista de Economía Social-Sociedad Cooperativa*. nº 27, mayo, pp. 9-17.